

## **Коммунальное хозяйство городов**

---

7. [www.glossary.ru](http://www.glossary.ru).

8. Вакуленко В.М., Дехтяренко Ю.Ф., Драпиковський О.І., Іванова І.Б., Колтун С.Л. Економіка міст: Україна і світовий досвід / За ред. В.О.Макухи. – К.: Основи, 1997. – 243 с.

*Отримано 24.04.2008*

УДК 331.5

Т.Е.ОДАРЕНКО

*Харьковская национальная академия городского хозяйства*

### **ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ГИБКОЙ СИСТЕМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ЛЬГОТ НА СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Рассматривается специфика разработки и внедрения гибкой системы дополнительных социальных льгот для работников строительных предприятий.

Одной из актуальных проблем реформирования строительного комплекса Украины является совершенствование механизма оценки и стимулирования работников структурных подразделений. Проблемы мотивации и стимулирования труда широко освещены в экономической литературе. Среди современных исследований, посвященных особенностям трудовых отношений на уровне подразделений предприятий, следует отметить работы М.Армстронга, Л.Безтелесной, О.В.Крушельницкой, Г.Т.Куликова, В.И.Торкатюка [1-5] и др. На наш взгляд, социальная составляющая обеспечения заинтересованности работников требует большей конкретизации.

Среди конкретных механизмов стимулирования остановимся подробнее на долговременных стимулах для работников строительных подразделений. Для них особое значение приобретают дополнительные социальные обязательства администрации предприятия. Практика таких обязательств распространена на передовых зарубежных предприятиях. В условиях обострения конкуренции социальные методы закрепления работников должны конкретизироваться и своевременно доводиться до сведения персонала. Основным документом такой конкретизации должен быть коллективный договор, который заключается между администрацией предприятия и профсоюзной организацией.

Мы предлагаем внедрить гибкую систему дополнительных льгот на строительных предприятиях.

Гибкие системы дополнительных льгот дают сотруднику возможность выбора в пределах определенных норм, видов или размеров льгот, предоставляемых работодателем. Здесь существует множество подходов. Интерес к таким системам возник ввиду того, что предос-

тавляемые сотрудникам дополнительные льготы пользуются у них разной популярностью и необходимы им в разной степени, и, следовательно, с точки зрения работодателя, некоторые дополнительные льготы не оправдывают затраченных на них средств.

Гибкие системы дополнительных льгот могут быть введены для того, чтобы:

- удовлетворять различные потребности сотрудников и увеличивать воспринимаемую ими ценность компенсационного пакета, чтобы сотрудники могли сами для себя определять те льготы, которые им нужны, а также размер, который будет соответствовать их собственному стилю жизни, а не навязан работодателем, решающим, что для них будет хорошо;
- обеспечить работодателю выигрышное соотношение затрат и результатов при предоставлении льгот вследствие их соответствия потребностям и желаниям работников;
- контролировать затраты посредством предоставления сотрудникам определенного фонда средств, который они могут потратить на получение льгот, вместо того, чтобы предоставить им определенный уровень дополнительных льгот;
- найти нужный персонал и удержать его на работе – обычно работники предпочитают гибкие дополнительные льготы фиксированным льготам с эквивалентной ценностью;
- помочь организовать условия найма сотрудников.

Существует много методов варьирования дополнительных льгот и описание основных систем.

Гибкие индивидуальные дополнительные льготы сводятся к следующему: сотрудникам предоставляется возможность варьировать размер индивидуальных льгот, доплачивая в том случае, если они хотят получить большее количество льгот, чем предусмотрено, или же, если они хотят получать меньше льгот, чем предусмотрено, получать остаток суммы наличными. Примером этому является гибкая система предоставления различных вариантов скидок, приведенная нами в таблице, получения разницы в стоимости услуг наличными. Этот выбор сотрудник делает при поступлении на работу или переходе на другую должность.

Другой общепринятой схемой является предоставление неограниченной возможности «покупать» или «продавать» время отпуска; например, столько-то дополнительных дней можно купить по цене, соответствующей ежедневному заработку сотрудника, или продать, и данная сумма будет добавлена к зарплате.

Это простой подход, его легко реализовать и контролировать, поэтому он является наиболее распространённым методом предоставления гибких систем дополнительных льгот. Недостатком этого подхода является то, что его эффект может быть неограниченным.

При существующих гибких системах дополнительных льгот сотрудники могут по желанию увеличивать, уменьшать размеры пособий льгот или отказываться от них, а также выбирать новые дополнительные льготы из имеющихся в наличии. Затем подсчитывается общая стоимость купленных либо проданных дополнительных льгот, и соответствующая сумма прибавляется или вычитается из зарплаты сотрудника данного подразделения.

Пример варьирования существующих дополнительных льгот

<b>Пособие/льгота</b>	<b>Стандартный вариант</b>	<b>Выбранный вариант</b>	<b>Ежемесячно сэкономленная (либо дополнительно потраченная) сумма, грн.</b>
Отпуск	24 дня	22 дня	120
Служебный транспорт	70 грн. в месяц	0 грн. в месяц	70
Предоставление путёвки в детский оздоровительный лагерь	40% стоимости путёвки	30% стоимости путёвки	120
Предоставление льготной путёвки в дом отдыха, санаторий и т.д.	Предоставляется сотруднику 50% скидка	Предоставляется сотруднику, супругу/супруге и ребёнку 20% скидка	360
Питание в столовой предприятия	40% скидка	20%	100
Общая ежемесячная сумма корректировки			770

Внедрение гибкой системы дополнительных льгот опишем с помощью шагов, которые необходимо предпринять строительным предприятиям:

1. *Определить потребности бизнеса* – дополнительные льготы, которые способствовали бы как удовлетворению различных потребностей сотрудников, так и найму и удержанию персонала, а также более выгодному соотношению затрат и результатов.

2. *Изучить мнение сотрудников* – провести среди сотрудников исследование для выяснения их мнения по поводу действующей в настоящее время системы дополнительных льгот, а также то, как они относятся к гибкой системе льгот и какие из них сотрудники хотели бы сделать гибкими. Будет также прилагаться информация о том, как мо-

гут действовать гибкие социальные льготы, что будет началом коммуникационной компании.

3. *Определить стратегию* – руководству подразделения необходимо разработать стратегию гибкой системы скидок, которую должна одобрить администрация предприятия. Эта стратегия в общих чертах будет определять, станет ли данный подход системой, которая основывается на уже существующей гибкой системе дополнительных льгот, или на гибком фонде, либо же он должен быть направлен на внедрение отдельных дополнительных преимуществ. Можно также начать со второго, более простого подхода (внедрение которого требует меньших затрат), имея возможность расширить его в дальнейшем, когда опыт покажет, что данная система является эффективной. Стратегия также должна определить степень необходимости консультации извне и на основе начального обсуждения с потенциальными консультантами определить также сумму затрат на внедрение и поддержание работы данной системы. Одним из наиболее часто называемых недостатков гибкой системы дополнительных льгот является сумма затрат, особенно в том случае, если предлагаемые меры являются довольно сложными и требующими профессиональной консультации со стороны. На этой стадии необходимо принять предварительное решение – нужна ли данная консультация для оценки необходимых затрат. Следует также определить необходимость создания группы, работающей над проектом, куда будут входить сотрудники подразделений предприятия.

4. *Создать группу для работы над проектом* – это может быть совместная группа, состоящая из руководства и служащих (их участие желательно), обязанностью, которой является планирование и контроль над разработкой программы.

5. *Назначить ответственного за разработку программы* – кто-то в организации должен отвечать за проект, получая в случае необходимости всю возможную помощь от специалистов в сфере гибких дополнительных льгот, финансирования, налогообложения и пенсионного обеспечения. Разработка системы требует достаточных знаний в данных сферах, они необходимы при разработке схемы затрат, изучения вопросов налогообложения и организации управления.

6. *Окончательно определиться с подходом* – необходимо будет выбрать основной подход.

7. *Разработать систему* – нужно выбрать основные сохраняемые дополнительные льготы, а также те льготы, которые можно сделать гибкими; определить лимиты гибкости данных дополнительных льгот, оплатить затраты, связанные с предоставлением меню льгот и

дополнительным установлением гибкого фонда, если это применимо, а также сформулировать принципы управления системой. Простыми системами можно управлять на бумаге, для более сложных систем существует специальное программное обеспечение. Для простоты управления можно использовать внутреннюю корпоративную сеть – в ней сотрудники могут выбирать дополнительные льготы и производить соответствующие финансовые расчеты.

8. *Разъяснить принципы работы системы* – сотрудникам необходимо дать подробную и доступную информацию о предлагаемой системе (как она будет работать, каким образом повлияет на них, каковы недостатки системы, когда и как она будет внедряться).

9. *Экспериментальное испытание* – можно много говорить об испытании системы в каком-либо подразделении, которое направлено на изучение её восприятия персоналом и определение уровня административных расходов на её внедрение.

10. *Внедрить систему* – на этой стадии необходимо систематизировать всю собранную информацию и сделать необходимые приготовления, чтобы дать каждому отдельно взятому сотруднику совет с помощью личного контакта, справочной строки или экрана справки внутренней сети.

Таким образом, рассмотренная нами схема предоставления дополнительных социальных льгот может стать действенным конкретным шагом сокращения текучести кадров и закрепления квалифицированных работников в соответствующих подразделениях строительных предприятий. Кроме того, очевиден демонстрационный эффект, способный привлечь необходимые кадры со стороны.

1. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / Под науч. ред. Т.В.Герасимовой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.

2. Безтелесна Л., Мішук Г., Мартинюк С. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників // Україна: аспекти праці. – 2006. – №1. – С.12-15.

3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. – К.: Кондор, 2006. – 308 с.

4. Куликов Г.Т. Мотивация труда наёмных работников / Отв. ред. Д.П. Богиня. – К.: Ин-т экономики НАН Украины, 2002. – 339 с.

5. Горкатюк В.И., Шевченко Л.С. и др. Совершенствование систем управления строительными предприятиями с использованием балльного метода // Коммунальное хозяйство городов: Науч.-техн. сб. Вып.77. Сер.: Экономические науки. – К.: Техніка, 2007. – С.105-115.

*Получено 31.03.2008*